

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Estudo de Caso: Sistema Logístico O Boticário – Contrariando teorias modernas, atingindo resultados esperados**

**Autor: Daniel Knopfholz**

**Projeto Técnico apresentado à Universidade  
Federal do Paraná para obtenção de título de  
Especialista em Gestão Empresarial.**

**Orientador: Prof. Pedro José Steiner Neto**

**CURITIBA**  
**2004**

## **SUMÁRIO**

1 – Introdução – 4

2 – Histórico - 6

2.1 – Modernidade - 7

2.2 – Visão, Missão e Valores de O Boticário - 7

3 – Sistema Logístico – A implantação de um novo conceito – 9

3.1 – Atendimento dedicado - 9

3.2- Plano diretor - 10

3.3 - Identificação de custos – 11

3.4 – Centralização – 11

3.5 - Operação complexa – 12

3.6 – Tecnologia de ponta – 13

3.7 - Como funciona – 14

4 – Conclusão - 16

5 – Bibliografia - 17

6 – Anexos - 18

## 1 - INTRODUÇÃO

A história da empresa O Boticário é marcada por um rápido crescimento o desenvolvimento de uma ampla rede de franquias, sendo considerada atualmente a maior rede de franquias de cosmética do mundo em número de lojas.

Há pouco mais de 27 anos atrás, O Boticário era apenas uma farmácia de manipulação de remédios. Hoje possui uma rede de 2200 lojas no Brasil, além de mais de 500 pontos de venda no exterior, espalhados pela América Latina, Estados Unidos, Europa, Japão e Oriente Médio.

A espinha dorsal do negócio O Boticário é baseada na indústria e sua rede de lojas. Por se tratar de uma empresa varejista e por trabalhar com bens de consumo que atingem aspectos emocionais dos consumidores, é normal que a maioria dos estudos sobre a empresa estejam voltados aos seus aspectos de *marketing*, *customer relationship*, gestão dos produtos e portfólio, entre outros.

No entanto, o objetivo deste estudo é bem distinto dos acima citados. O que seria do Boticário, com 2200 lojas no Brasil e mais de 500 pontos de venda no exterior se, além de um forte trabalho de qualidade e de *marketing*, não contasse com uma sólida rede de distribuição de seus mais de 1500 produtos?

O sucesso de uma empresa como O Boticário, geralmente creditado nas suas áreas de negócio, está cada vez mais relacionado ao desempenho das suas áreas de suporte, como a logística. A empresa, ao desenvolver seu *supply chain*, consegue atingir os objetivos e caminhos estabelecidos pelo marketing e pelas áreas comerciais.

Foi esta a visão que levou O Boticário a dar distinta atenção à sua área de planejamento logístico e distribuição, com o objetivo de atender da melhor forma os franqueados, com agilidade e alta porcentagem de atendimento, e, ao mesmo tempo, equacionando a produção e estoques.

Com isso, O Boticário optou por caminhos diferentes dos recomendados pela administração moderna, centralizando a distribuição em um único local, trabalhando com itens unitários e não caixas fechadas, distribuindo conforme a necessidade do franqueado e não terceirizando a sua área de logística.

Este caminho, alternativo às recomendações modernas, foi estratégico para O Boticário. Este curioso fato foi o disparador deste estudo sobre a funcionalidade deste sistema.

## **2 - HISTÓRICO – CRESCIMENTO RÁPIDO E VOLTADO PARA A FRANQUIA**

O Boticário iniciou suas atividades em 22 de março de 1977 como farmácia de manipulação, no centro histórico de Curitiba, capital do Estado do Paraná, no Sul do Brasil. Entre um trabalho e outro iniciou-se o desenvolvimento de fórmulas para uma linha própria de cosméticos naturais a ser oferecida aos seus clientes. Os primeiros produtos foram Creme Hidratante e Shampoo, ambos à base de algas marinhas, que tiveram excelente aceitação.

A linha foi ampliada e, em 1979, surgiu a grande oportunidade de abertura de uma loja no Aeroporto Afonso Pena, que atende Curitiba e região. Os produtos passaram a ser comprados pelos passageiros e também pelo pessoal de bordo das companhias aéreas, que acabaram se tornando vendedores informais em vários pontos do país. Em pouco tempo começaram a surgir pessoas interessadas em abrir lojas para revender os produtos em suas cidades de origem, iniciando-se assim o processo de franchising, até então inédito no Brasil.

O aumento na demanda levou à construção da fábrica no município de São José dos Pinhais, na região metropolitana de Curitiba, inaugurada em 1982. Desde então as obras não pararam, com ampliações a cada ano. Hoje são 39 mil m<sup>2</sup> de área construída, contando com aproximadamente 900 funcionários entre as áreas de produção e administrativa.

Uma empresa dinâmica, atual, preocupada com a qualidade de seus produtos e com o bem-estar dos seus clientes. Assim, O Boticário detém o posto de maior franqueadora do setor de perfumaria e cosméticos do Brasil. Com lojas em todo o país e no exterior, ela comercializa cerca de 650 itens diferentes entre linhas feminina, masculina e infantil.

## **2.1 - Modernidade**

A partir de 1989, o processo de seleção de franqueados passou por uma reestruturação, com implantação de novos critérios de qualidade no atendimento. Foi introduzido o “Manual do Franqueado”, um documento atualizado periodicamente, onde estão detalhados todos os procedimentos nas relações com a Empresa, que assim encontrou a melhor forma de administrar seu crescimento e o da rede de franquias.

Todo este trabalho, somado ao alto índice de identificação da marca por clientes de todas as faixas sociais, levou O Boticário a ser reconhecido pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial como “Marca Notória”, uma conquista reservada a menos de 50 empresas no Brasil, sendo a maioria delas multinacionais.

## **2.2 - Visão, missão, valores de O Boticário**

Visão:

Ser uma organização reconhecida pelos nossos colaboradores, parceiros, clientes e segmento de atuação como um dos mais importantes referenciais mundiais na área da beleza e cujas ações para a preservação da vida estabeleçam uma forte identidade com a sociedade.

Missão:

Criar produtos e serviços que enalteçam a beleza e promovam o bem-estar das pessoas, traduzidos em valores percebidos pelos clientes, conquistando a sua fidelidade e assegurando o crescimento e a rentabilidade do negócio.

Valores:

Respeito e comprometimento mútuos

Participação e trabalho em equipe

Objetivos e metas claros e definidos

Reconhecimento pela contribuição para os resultados

Desenvolvimento pessoal e profissional

Valorização da vida e do meio ambiente

**Inovação e Qualidade**

**Empreendedorismo e ousadia**

### **3. SISTEMA LOGÍSTICO – A IMPLANTAÇÃO DE UM NOVO CONCEITO**

O Boticário criou um modelo de distribuição que mantém abastecidas as 2.200 lojas do Brasil e de todos os pontos de vendas no Exterior, acompanhe como isto ocorreu.

Especialistas em logística costumam orientar as grandes indústrias a concentrar toda energia no seu negócio principal, deixando para operadores logísticos atividades periféricas, como a distribuição dos produtos. Mas há casos em que essa receita não funciona bem. Para O Boticário, por exemplo, o cuidado com a produção de cada perfume é tão importante quanto a forma como ele chega a qualquer uma de suas lojas.

Assim, fiel às origens da empresa que nasceu em Curitiba, em 1977, como uma pequena farmácia de manipulação, O Boticário também optou pela manipulação de uma fórmula própria de gestão logística. Trata-se, na verdade, de um modelo híbrido: a empresa contrata o transportador, mas mantém o controle total sobre a operação.

Depois de uma breve experiência em que entregou para a Marbo Logística Integrada a distribuição de seus produtos em todo o território nacional, há pouco mais de dois anos, O Boticário entendeu que precisava de especialização, operações personalizadas para cada região e cada loja. Escolheu então seis grandes transportadoras, cada uma identificada com o perfil determinado da região do país. Passado pouco mais de um ano adotando esta nova prática, a avaliação é positiva. Hoje, as reclamações por atraso nas entregas praticamente não existem.

#### **3.1 - Atendimento dedicado**

As transportadoras "eleitas" para distribuir a linha de 450 itens entre desodorantes colônias, desodorantes, xampus, sabonetes, cremes, maquiagens e loções são: Expresso Araçatuba, Rapidão Cometa, Expresso Jundiaí, Transvale, Mercúrio e Bertolini. Todas têm filiais próximas à fábrica, localizada em São José dos Pinhais, na Região Metropolitana de Curitiba.



### 3.2 - Plano diretor

O que O Boticário fez não foi apenas mudar de transportadora. Implantou um plano diretor que lhe permitiu identificar os custos logísticos para então reduzi-los. Um exemplo: antes, uma transportadora levava os produtos para São Paulo e uma outra trazia matéria-prima para a planta de São José dos Pinhais, no Paraná. Hoje, a Expresso Jundiá responde pela operação in-bound, ou seja, sai de São Paulo com os materiais dos fornecedores e no retorno leva os produtos acabados. Uma solução simples, que resultou em uma economia de R\$ 1 milhão ao ano. Para se ter uma idéia, O Boticário tem 117 fornecedores em São Paulo, que concentram a maior parte dos insumos da produção. Somente 30% da matéria-prima é importada.

A operação de distribuição está baseada em indicadores de desempenho. Cada transportadora tem o seu lead time de entrega. Em Minas Gerais, o prazo é de dois dias úteis para a capital, Belo Horizonte, e de até cinco dias no interior. Já em Rondônia, a garantia de entrega é de sete dias para a capital, Porto Velho, e de 6 a 11 dias para as cidades do interior. "Nós fazemos um monitoramento muito rígido tanto no nível de serviço, que é o prazo, como nos custos. Eles também têm metas de custos por região. Se houver uma distorção muito grande, nós vamos pesquisar para ver que aconteceu e qual o plano de ação para que isto não ocorra mais".

Com o novo modelo, analistas logísticos regionais acompanham todo o processo. Também é possível que o próprio franqueado faça o tracking de seu pedido. O Boticário é uma das maiores indústrias de cosméticos do país, com faturamento de R\$ 473 milhões em 2002 e uma produção de 51,9 milhões de unidades no mesmo ano. Operação personalizada - Uma das seis transportadoras que fazem parte do esquema O Boticário, a Rapidão Cometa, está há 60 anos no mercado, é especialista em atender a região Nordeste, mas está estruturada para captar carga no Sul e Sudeste e distribuí-la da Bahia ao Amazonas.

Crítérios determinantes para a escolha dos transportadores foram: a qualidade dos serviços, custos, uso da colaboração e pesquisa de mercados com os clientes dos transportadores. O Boticário exige que a operação seja toda rastreada e que a

transportadora tenha frota própria, sistema de gerenciamento de risco, além de boa estrutura de informação.

### **3.3 - Identificação de custos**

A revisão da logística de distribuição dos produtos faz parte de um trabalho maior. No ano passado, foi implantado um sistema de automação e informação que permite aos fornecedores e à indústria trabalharem via Web.

Uma das providencias foi identificar os custos logísticos da indústria. O auxílio veio do Centro de Estudos Logísticos do Instituto Coppead de Administração, da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Foi feita uma aplicação de ABC Costing aos processos logísticos de O Boticário, identificando cada atividade e mensurando seu esforço e custo, onde foi possível conhecer todas as atividades logísticas e seus custos, dando condições para a tomada de decisões e melhorara das atividades.

Da farmácia de manipulação instalada no Centro de Curitiba em 1977 para a indústria de hoje, muita coisa mudou. Antes O Boticário não atendia diretamente suas lojas: os produtos chegavam até elas por meio de 21 distribuidores. Hoje, a figura do distribuidor acabou, o modelo foi refeito e o centro de expediência, que expedia para 21 localidades, passou a expedir para 1.500 e 2.200 lojas. O perfil mudou totalmente. Foram investidos US\$ 6 milhões só no centro de distribuição. Para melhor atender ao volume de pedidos, que são fracionados, foi adquirida uma linha de distribuição da Knapp, com custo de mais de US\$ 1 milhão.

### **3.4 - Centralização**

O Boticário também não seguiu a tendência da regionalização dos centros de distribuição, preferindo manter apenas um CD (Centro de Distribuição) , junto à fábrica.

Um modelo que está em contínua evolução, buscando se adequar às necessidades dos franqueados. A primeira franquía O Boticário foi aberta em Brasília, em 1980. Também nos anos 80 se instalou a primeira loja no exterior, em Portugal. Em 1990 já chegava a 1.000 o número de franqueados. Diante do crescimento foi

necessário um novo modelo de gestão, implantado a partir de 1995. Um dos passos importantes foi a criação da nova central de distribuição, com investimento de R\$ 5,5 milhões, em 1999 e, a partir de então, a indústria passou a trabalhar para ser reconhecida como empresa de classe mundial. Em 2002, foi criado o Sistema Integrado de Operações O Boticário, que ocupa 10.100 m<sup>2</sup> de área construída e consumiu investimentos da ordem de R\$14,4 milhões.

Dentro da nova visão logística implantada por O Boticário, todo o processo de exportação foi entregue à Exel Logistics, a partir da abertura das lojas no México e que prevê a expansão dos mercados do grupo. Atualmente, as exportações representam cerca de 2% do faturamento, mas a previsão é de que cheguem a 6% num prazo de cinco anos. Hoje a marca de cosméticos brasileira está presente em Portugal, México, Bolívia, Paraguai e Peru, com lojas exclusivas, além de 400 pontos de venda no Japão.

### **3.5 - Operação complexa**

A Exel é líder mundial em consolidação de serviços e agenciamento de transporte global. Na operação com O Boticário, trabalha com estoque de produtos para três meses, em São José dos Pinhais e operando com centros de distribuição no México e Portugal. No México, a logística é door-to-door, ou seja: O Boticário do México analisa a necessidade de uma nova remessa, envia o pedido à fábrica, que transmite a ordem à Exel Brasil.

A operadora faz a separação, o embarque no modal determinado pelo Boticário, desembaraça mercadoria e armazena no CD da Exel em Cedros, no México. O abastecimento das lojas é feito a partir da solicitação de cada uma, semanalmente. Em Portugal, a logística é realizada no sistema crossdocking. O franqueado envia pedido ao Boticário no Brasil, que transmite a ordem à Exel Brasil. Ela separa as remessas loja a loja, embarcando-os pelo modal marítimo. No destino, a Exel Portugal desembaraça e faz a entrega para cada revenda. Nos demais mercados no exterior, o franqueado faz o pedido à fábrica, que remete para Exel separará-los consolidados por destino. A operadora efetua o embarque, que pode ser aéreo, rodoviário ou marítimo. No destino, o franqueado é responsável pela recepção e distribuição às lojas. Antes de contratar a Exel, a logística operacional de armazenagem e separação para exportação

era inteiramente realizada dentro de O Boticário. Para Portugal, o atendimento era todo consolidado, hoje o processo é individualizado, atendendo loja a loja.

### **3.6 - Tecnologia de Ponta**

O Boticário adotou tecnologia de ponta na área de cosméticos para tornar mais eficiente todo o seu processo de distribuição. Investiu cerca de US\$ 1 milhão em um Sistema Automático de Separação de Pedidos, da Knapp, companhia austríaca líder mundial em automação de centrais de distribuição. As estruturas para o sistema da Knapp são da Águia Sistemas de Armazenagem, antiga fornecedora de O Boticário.

O sistema implantado pela Knapp faz o fracionamento de pedidos e também despacha caixas fechadas. Tudo automaticamente, com exceção da separação dos produtos. A operação do sistema de separação começa com o pedido consolidado do cliente. Um software do Boticário faz a "quebra" do pedido em caixas compatíveis com o sistema de separação, o qual admite dois tamanhos. É impresso um picking list que contém, em código de barras, as informações dos produtos e quantidades que vão estar dentro de cada caixa. A caixa percorre o sistema dentro uma bandeja, também identificada por um código de barras. A leitura dos códigos do picking list e da bandeja é feita por scanners holográficos. Ao deixar a estação, a caixa já conta com uma identidade própria e está atrelada ao pedido do cliente até a finalização.

No total são 12 estações manuais em que o separador separa o produto que deve compor a caixa, confirmando a operação. No final, a caixa passa por uma estação de conferência, onde o peso real e o peso nominal são comparados. O passo seguinte é a etiquetadora, que fixa na lateral da caixa uma etiqueta com as informações a respeito do pedido. A caixa é enfim lacrada e segue para a expedição, dotada de oito rampas.

Para garantir a eficiência da linha de separação, a empresa adotou um sistema de balanceamento, que foi desenvolvido pela COPPEAD-UFRJ. O Sistema de balanceamento determina a localização dos produtos nas várias posições das estações de picking, de modo que a carga de trabalho seja alocada de forma conveniente entre

as estações. Isto é feito através de um algoritmo desenvolvido para as características específicas do Boticário. Dessa forma, o sistema faz o balanceamento da demanda, aumentando a eficiência e diminuindo o risco de ociosidade de um operador e a fadiga de outro, bem como lesões por esforços repetitivos.

### **3.7 - Como funciona**

Com um exemplo hipotético, é possível entender melhor o funcionamento dessa linha de montagem das caixas de pedidos: cada caixa fechada de produtos O Boticário contém dez unidades. Se um cliente fizer um pedido de 104 unidades, seriam dez caixas fechadas mais quatro unidades. O sistema de separação age da seguinte forma: em volumes de até três caixas fechadas existe um módulo automático que ejeta as caixas em uma bandeja e elas seguem até a expedição, sem contato manual. A partir da terceira e até a sétima caixa, são separadas como grandes volumes, manualmente; e as unidades fracionadas são separadas como picking.

O processo de armazenagem automatizada de O Boticário tem início na área dos Transelevadores, que são fornecidos pela SSI Schafer Noel. As caixas chegam ao centro de distribuição paletizadas (padrão Abras, 1,00 X 1,20 m), e com a etiqueta com o código de barras fixada no palete. O operador faz a leitura da etiqueta e, imediatamente, a mercadoria é lançada no sistema WHM – Sistema Cooperativo, que faz o gerenciamento de estoques de produtos acabados e material de embalagem. O WHM, integrado ao sistema de Transelevadores, controla a entrada e saída dos produtos e o ressuprimento do estoque intermediário, que fica na área da Sala de Espera abastecendo a Linha de Separação, com base nos faturamentos diários e na projeção de demanda.

No centro de distribuição, existem três transelevadores que se movimentam por trilhos em todos os corredores dos berços de entrada e saída, que totalizam 13 e 20, respectivamente, numa operação totalmente automatizada. Graças a essa tecnologia, foi possível ampliar a estrutura de porta-paletes de quatro para nove níveis. A capacidade de armazenagem saltou de 3 mil paletes para 16.500.

Depois que o palete entra no centro de distribuição, uma empilhadeira o carrega ao local em que será transportado pelo transelevador, chamado de berço de espera. O Sistema aciona o transelevador, informando que existe no berço um palete para ser armazenado e indicando para qual "endereço" da Sala de Espera o produto deve ser encaminhado. Se o palete tiver uma única caixa desalinhada ou fora dos padrões, o transelevador não o carrega. Um portal de sensores joga a carga para uma área de rejeição e a operação precisa ser reiniciada.

## 4 - CONCLUSÃO

As teorias da administração são desenvolvidas através de dois métodos: ou pelo estudo científico ou pelo empirismo, ou seja, pela avaliação e estudo daquilo que foi colocado em prática e os resultados obtidos.

As regras são importantes para o estabelecimento de teorias e de escolas de pensamento. São também válidas para as circunstâncias em que foram criadas e para o cenário existente naquele momento. E, na maioria das vezes, são válidas para grande parte das empresas até que se mudem os fatores de influência sobre o meio.

Sempre há, no entanto, a possibilidade de uma regra ou teoria não se encaixar naquilo que poderia parecer óbvio. O ditado “para toda regra há uma exceção”, na administração, deveria ser uma regra para os administradores. Explico-me: as regras e teorias facilitam a administração e oferecem cases e estudos nos quais os administradores podem se basear para tomar suas decisões, porque provavelmente no negócio deles a regra será a mesma. Mas a palavra *provavelmente*, neste caso, toma importância redobrada: além de conhecer as regras e teorias de gestão, é essencial que o administrador conheça as características especiais que diferem seu negócio dos outros.

Foi baseado nesta premissa que O Boticário optou por ir contra uma série de padrões recomendados pela administração moderna. Com olhos voltados para seus franqueados, que são a base de sustentação da empresa, O Boticário optou por arcar com um custo logístico maior, mas oferecer um atendimento especializado. Ao invés de custo, investimento. Ao invés de conservadorismo, visão distinta.

Este estudo foi realizado com o objetivo de demonstrar que, além das importantes teorias gerais de administração, executivos, diretores e todos os colaboradores de uma empresa devem ter seus olhos voltados para as teorias específicas do seu negócio.

## **5 – BIBLIOGRAFIA**

KOTLER, Philip. - Administração de Marketing. Ed. Atlas,. SP. - 1978.

KOTLER, Philip - Marketing. Ed. Atlas, SP - 1992.

SCHEWE, Charles D. & SMITH, Reuben M. - Marketing, Conceitos, Casos e Aplicações. Makron, SP - 1992.

COBRA, Marcos - Administração de Marketing Ed. Atlas,. SP - 1992.

SEMENIK, Richard & BAMOSSY, Gary . Princípios de Marketing. Makron, SP.

WEBSTER, Frederick E & WIND, Yoram - O Comportamento do Comprador Industrial. Ed. Atlas, SP - 1989.

SIQUEIRA, Antonio C.B. - Marketing Industrial, Fundamentos para a Ação "Business to Business" Ed. Atlas, SP - 1992.

MOREIRA, José C.T. - Marketing Industrial Ed. Atlas SP. 1994.

OLIVEIRA, Djalma P.R. - Estratégia Empresarial, uma Abordagem Empreendedora Ed. Atlas. SP - 1991.

ANSOFF, H Igor & MACDONNELL, Edward J. - Implantando a Administração Estratégica Ed. Atlas S.P - 1993.

ANSOFF, H. Igor - Estratégia Empresarial Ed. MacGraw - Hill. SP - 1977.

ANSOFF, H Igor - Administração Estratégica - Ed. ATLAS. SP. 1983



## 6 - ANEXOS

Anexo 1 – Jornal Gazeta Mercantil – 3/10/2003

O Boticário obtém 100% de eficiência na expedição

Curitiba, 3 de Outubro de 2003 - Empresa prevê embarcar cerca de 4 milhões de unidades de produtos por semana, para todo o Brasil e para o exterior. No pico anual da produção, daqui a pouco mais de um mês, véspera do Natal, O Boticário deverá embarcar cerca de 4 milhões de unidades de produtos por semana, para todo o Brasil e para o exterior, com uma eficiência de expedição próxima de 100%, graças a um novo sistema de controle de estoque e expedição.

A gestão dos processos que integrou as operações de logística da empresa vai ser mostrada na Feira de Gestão FAE Business, que termina hoje, em Curitiba. Esta é a terceira vez que O Boticário participa da Feira de Gestão FAE Business. No ano passado, a empresa mostrou a gestão da sua rede de franquias, e no ano anterior exibiu o case da Fundação O Boticário de Proteção à Natureza.

O Boticário foi fundado em 1977 e é a maior franquia do mundo no segmento de cosméticos. No ano passado, faturou R\$ 473 milhões, na indústria; a rede de lojas faturou R\$ 1,3 bilhão.

Desde que adotou o novo processo, O Boticário aumentou a produtividade, baixou a proporção entre o custo do frete e o faturamento líquido e reduziu significativamente os erros na expedição.

### Atividade complexa

O despacho de mercadorias é uma das atividades mais complexas em negócios como o d'O Boticário, que envolve 2.200 lojas franqueadas em todo o País e 85 em países da Europa e América Latina, além de 438 pontos de venda no Japão. Cada uma dessas unidades solicita permanentemente produtos de três linhas diferentes (perfumaria, cremes e maquiagem), num total de aproximadamente 600 itens.

Quatro anos atrás, houve grande investimento em tecnologia de armazenagem e expedição. O método usado para atender a toda essa rede, na fábrica em São José dos Pinhais, era a "logística de supermercado", conta Veridiano Andrade, coordenador de planejamento logístico da empresa.

"Os funcionários literalmente percorriam os estoques, como se estivessem com um carrinho de supermercado, para recolher os itens solicitados e atender aos pedidos". Eram necessárias 200 pessoas, em três turnos; agora trabalham 38 pessoas por turno, com produtividade maior - antes, expediam-se 120 mil itens por dia, enquanto que agora remetem-se para os franqueados 690 mil itens por dia, um aumento de mais de 500% na produtividade.

A partir de maio do ano passado, foi implementado o sistema de gerenciamento de armazéns e movimentação de materiais, diz Everaldo José Bertão, coordenador de planejamento d'O Boticário. "Nós nos determinamos a fazer com que o processo fosse integrado e o mais produtivo possível".

Web e RF - Quando uma carga de matéria-prima parte do fornecedor, O Boticário já recebeu a nota fiscal, pela Internet, e, com as informações da nota, já iniciou os preparativos para o recebimento da encomenda. São geradas etiquetas com código de barras e a movimentação do material na fábrica passa a ser monitorada por rádio-frequência.

O sistema de armazenagem com transelevadores possui capacidade de 13 mil posições palets e acomoda a matéria-prima e os produtos acabados. Este processo é controlado por computador e alimentado com informações que saem dos equipamentos de rádio-frequência espalhados por setores estratégicos da fábrica. Movimentam-se, em média, 700 palets por turno.

O primeiro grande teste do sistema integrado de logística foi em novembro de 2002, quando a expedição atingiu um pico de 11,2 milhões de unidades. A média da semana de maior esforço foi de 690 mil unidades num único dia, considerando apenas produtos acabados. Incluindo a movimentação de matéria-prima e produtos semi-prontos dentro da fábrica, o volume é cinco vezes maior.

Só os Estojos de Natal, produto específico, geraram a movimentação de cem carretas, em três semanas. Como a implantação da nova metodologia ainda não estava completa, foi necessário alugar cerca de 5 mil posições de palets em armazéns de terceiros.

Neste ano, com toda as melhorias e investimentos, não será necessária a locação de espaço externo. "A implantação foi gradativa", diz Everaldo Bertão, "e as pessoas aceitaram bem, porque passaram por treinamento, tiveram oportunidade de aprender coisas novas, como o trabalho com rádio-frequência, por exemplo, e isso as deixa satisfeitas, pois estão se desenvolvendo".

O transporte, que também foi modificado, opera atualmente com seis transportadoras, que cobrem todo o Brasil. A gestão do frete foi centralizada e tem alcançado altos índices de eficiência nos indicadores de atendimento. O Boticário terceiriza o transporte, mas não a gestão do sistema.

kicker: Companhia aumentou produtividade e abaixou o custo do frete

(Gazeta Mercantil / Caderno Brasil - Sérgio Garschagen)

### Nova frente de negócios no Uruguai, depois do México

O Boticário quer elevar o peso das operações externas nas vendas. A rede de perfumaria e cosméticos O Boticário deu mais um passo no seu projeto de internacionalização com a abertura da sua primeira loja no Uruguai. "A economia uruguaia está em recuperação e apresenta um bom potencial de crescimento para a marca. Com esse projeto, ampliamos nossa presença na América Latina", diz Artur Grynbaum, vice-presidente executivo da empresa.

A primeira franquia foi inaugurada no início deste mês no Punta Carretas Shopping, um dos principais da capital Montevidéu. Mais três deverão ser abertas nos próximos nove meses. Além de vender seus produtos em lojas franqueadas, O Boticário investe na distribuição de perfumes e cosméticos na rede de farmácias San Roque, com forte tradição no país.

A intenção da empresa é elevar de 2% para 6% a participação das operações no exterior no faturamento dentro de cinco anos. Com receitas de R\$ 1,3 bilhão no ano passado, somando-se a operação da indústria e da rede de franquias, a marca tem hoje produtos em 2.196 lojas no Brasil. No exterior são mais de 520 pontos-de-venda, localizados no Paraguai, Peru, Bolívia, México, Portugal e Japão. Desde o ano passado, os planos no exterior ganharam novo fôlego com a entrada da marca no México. Segundo Grynbaum, já foram investidos US\$ 6 milhões naquele e a meta é chegar a 100 pontos-de-venda dentro de cinco anos. Atualmente são quatro lojas e 14 quiosques em lojas de departamento, como a Sears. O objetivo é encerrar o ano com sete lojas.

O México, considerado a porta de entrada para o mercado norte-americano, foi o primeiro país em que a empresa investiu na abertura de lojas próprias. "Com isso, foi possível acertar a nossa atuação mais rapidamente. O perfil de consumo das mexicanas é muito diferente do perfil das brasileiras. Ao contrário daqui, a maquiagem é um item muito forte de compra", explica Grynbaum. No Brasil, os perfumes são os preferidos dos consumidores da marca, respondendo por 80% da receita. Em seguida vêm os cremes e loções, com 12%, e produtos de maquiagem, com 8%.

Depois do México e do Uruguai, o próximo alvo são EUA. O ingresso nesse mercado deve ocorrer dentro de dois anos e a intenção é explorar primeiro as regiões com grande concentração de população latina para depois entrar em outros estados. "Curiosamente, a nossa meta era entrar logo nos Estados Unidos, mas com os atentados terroristas de 11 de setembro, optamos por esperar e investir primeiro no México. A entrada nos EUA tem que ser muito planejada, com a escolha de público muito definido", diz o executivo.

### Expansão

Com fábrica São José dos Pinhais (PR), a empresa espera encerrar este ano com faturamento de R\$ 1,5 bilhão, 15% acima do registrado em 2002. Apesar da previsão de aumento da receita, o mercado interno apresentou retração em volume de vendas no primeiro semestre. Segundo a empresa, a queda

acompanhou a registrada pelo mercado como um todo, de 8%, e a receita só não seguiu o mesmo ritmo por conta de reajustes de preços.

A diminuição da demanda e a necessidade de melhorar o desempenho levaram a um processo interno de reestruturação nos últimos meses. Além da junção de diretorias (o próprio Grynbaum passou a acumular o comando da área internacional), a empresa demitiu cerca de 100 funcionários.

(Gazeta Mercantil / Caderno A16 - Cristina Rios).

## Anexo 3 – Apostila: A História do Perfume - O Boticário

### O PERFUME

A arte da perfumaria iniciou-se logo que o homem primitivo aprendeu a fazer o fogo e descobriu que certas plantas desprendiam fragrâncias agradáveis quando queimadas.

O nome “Perfume” deriva do latim “Per fumum” ou “pro fumum”, que significa “através da fumaça”. Isso vem demonstrar a mais antiga aplicação da mistura de fragrâncias de plantas aromáticas, que eram utilizadas como oferendas.

Durante séculos, centenas de culturas desenvolveram atos simbólicos e religiosos onde plantas raras e resinas aromáticas, queimadas nos altares dos templos, eram oferecidas como sacrifícios, em busca do favor dos deuses. Com este objetivo eram utilizados o sândalo, a casca de canela, as raízes de cálam e vetiver, bem como substâncias resinosas como mirra, incenso, benjoim e cedro do Líbano.

Poucas composições aromáticas da época foram transmitidas por escrito. Entretanto, uma está registrada no livro do Êxodo, capítulo 30. A composição utilizava quatro ingredientes naturais, muito empregados nos dias de hoje, mas de forma mais refinada: Mirra, Cássia, Cortiça de árvore de canela e Óleo de Cálam aromático.

### PERFUMARIA NO EGITO ANTIGO

A exploração arqueológica das tumbas egípcias, como a de Tutankhamon, trouxe à luz a descoberta de resíduos de ungüentos perfumados, usados há mais de três mil anos.

Os egípcios descobriram que se uma substância aromática fosse mergulhada em óleo, este tornava-se perfumado. Esta técnica de maceração (arte de obter-se um extrato perfumado mergulhando-se certas matérias-primas em óleo ou vinho durante um período que varia de semanas a meses) foi utilizada na preparação de oferendas simbólicas aos deuses, pois a fragrância no óleo perfumado durava mais tempo que o incenso. Eventualmente, os egípcios adotavam esses perfumes para uso pessoal.



### A EXPANSÃO DA PERFUMARIA NO ORIENTE MÉDIO

Os egípcios foram professores talentosos e divulgaram seus conhecimentos de perfumaria aos assírios, babilônios, caldeus, hebreus, persas e gregos. Cada cultura desenvolveu suas próprias variedades de fragrâncias, de acordo com os ingredientes disponíveis localmente.

## A PERFUMARIA NA CHINA E NA ÍNDIA

Desenvolvimento similar ao do Egito ocorreu ainda mais cedo na China. O almíscar foi empregado primeiramente na medicina e depois, por sua alta tenacidade e receptividade, em perfumes. A China foi, também, a primeira fonte de cânfora.

No mesmo período, a Índia tornou-se famosa pelo seu sândalo e por uma variedade de flores como rosa e jasmim. O sândalo era parte importante da arquitetura dos antigos templos hindus, juntamente com o vetiver. Estas madeiras eram colocadas principalmente nas portas de entrada, de onde o vento poderia levar e espalhar o perfume pelas salas. O sândalo era controlado pelo governo, ao contrário do almíscar, extraído de um animal, o veado almiscareiro, que quase foi extinto pela caça desenfreada.



## A PERFUMARIA NO JAPÃO

A perfumaria não pôde ser rastreada no Japão através da prática do Budismo, porém a queima de incenso foi introduzida no século V.

Inicialmente eram utilizadas madeiras, até que substâncias mais exóticas como âmbar, foram importadas.

## A PERFUMARIA NA AMÉRICA

Os Incas, os Maias e os Astecas costumavam queimar, como oferendas a seus deuses, grandes quantidades de incenso elaborado com resina e madeira. As folhas de tabaco também eram valorizadas por suas propriedades aromáticas.

## A PERFUMARIA NA GRÉCIA ANTIGA



Os gregos também tornaram-se hábeis na arte da perfumaria. Além de óleos e ungüentos perfumados, fizeram e usaram grandes quantidades de águas aromáticas, utilizando largamente os cosméticos.

## A PERFUMARIA ROMANA

Quando a Grécia tornou-se parte do Império Romano, muitos dos conhecimentos gregos, suas habilidades e cultura foram adotados e aperfeiçoados pelos romanos. Anteriormente, o perfume era comumente usado em Roma, durante os funerais. Porém não demorou para que os romanos adaptassem seus costumes à nova cultura conquistada.

O Império Romano chegou a exceder-se na utilização de fragrâncias. Estandartes militares, obras de alvenaria, convidados, escravos, amantes, cachorros, navios e asas de pombas foram borrifados com águas aromáticas.

Tal abuso resultou numa grande transferência de moeda para terras produtoras de fragrâncias. Editais foram então publicados em Atenas e Roma proibindo a importação de perfumes estrangeiros e os perfumistas foram expulsos da cidade.

## A INFLUÊNCIA CULTURAL DO ISLÃ

Com a ascensão do Islã e a morte de Maomé em 632 DC, os muçulmanos levantaram-se para conquistar o norte da África e os países banhados pelo Mediterrâneo.

Assimilando o melhor do conhecimento dos gregos e romanos, o famoso químico Avicena desenvolveu o processo de destilação. Desta época em diante (1.150), pode-se dizer que nasceu a fabricação de óleos essenciais.

## A PERFUMARIA NA EUROPA

Enviados para resgatar Jerusalém dos muçulmanos, os cruzados voltaram com um novo grau de cultura, incluindo o prazer do banho e a perfumaria.

Em 1202 Veneza conquistou Constantinopla e, como consequência, apoderou-se das rotas no Mar Mediterrâneo para o Oriente. Assim iniciou-se a ascensão e a riqueza de Veneza, com o florescimento da indústria do perfume na Itália proporcionado pela transferência de conhecimento do Oriente para o Ocidente.

A fragrância tornou-se parte integrante da vida das cidades mais prósperas. Loções, bálsamos, sabonetes perfumados, ervas de doces fragrâncias, pós florais e bebidas aromáticas eram consumidos em grandes quantidades pelos ricos.

Mudanças culturais ocorreram através das fronteiras da França, Itália e Espanha. No começo do século XVII, a Arte da Perfumaria expandiu-se no sul da França, onde as condições climáticas favoreceram o cultivo de flores, e as primeiras fábricas de perfumes aparecem.

## O PERFUMISTA

No século XII, o cargo de perfumista foi oficialmente reconhecido por Felipe Augusto, da França. Porém, 500 anos transcorreram para a profissão e seus estatutos serem devidamente regulamentados por Luís XIV.

## NOMENCLATURA DE FRAGRÂNCIAS

Basicamente, o que difere a desodorante colônia e o perfume é o grau de concentração da essência. Ao criar suas fragrâncias, O Boticário leva em conta o gosto e a realidade do mercado brasileiro, adequado ao clima tropical.

### Parfum (perfume)

Contém a maior porcentagem de óleo essencial. A quantidade de essência varia de fragrância para fragrância e isto ocorre devido a diferente performance de cada uma delas.

Normalmente um perfume contém entre 20% e 30% de concentração de essência.

### Eau de Toilette (água de toilette)

Contém normalmente entre 10% e 18% de concentração de essência. Não é tão forte e duradouro, nem tão caro como o perfume, mas é sem dúvida, a forma mais popular de fragrância.

### Colônia

A mais antiga forma de fragrância, contém a menor porcentagem de óleo essencial, é a mais fraca e menos fixada das formas de aplicação. A colônia contém normalmente entre 5% e 10% de concentração de fragrância.

## CLASSIFICAÇÃO OLFATIVA DAS FRAGRÂNCIAS

Cada perfume é resultado da combinação de notas básicas como madeira, floral, spice, oriental e frutal, que determinam se a fragrância é jovem, refrescante, moderna, sensual, etc. De acordo com a composição das notas, as fragrâncias são classificadas em famílias olfativas.

### FRAGRÂNCIAS FEMININAS

#### 1- CÍTRICA/ AROMÁTICA



##### MANDARINA

Este tipo de fragrância é viva, leve, refrescante e energética. A durabilidade não é essencial. Composta de notas cítricas como ( limão, bergamota, tangerina, mandarina, laranja) ou ervas aromáticas ( tomilho, sálvia, menta, alecrim, anis).

O Boticário: Acqua Fresca, Insensatez, Free, Lime, Acqua Perfumada Energizante.

#### 2- LAVANDA

Caracteriza-se pela predominância da nota lavanda. As notas de lavanda são puras e transmitem muito frescor, são alegres e vibrantes. Fragrância na qual o O Boticário foi pioneiro.

Matérias-primas utilizadas na composição desta fragrância: lavanda, gerânios e musk.



O Boticário: Thaty, Ma Chérie, Lavanda Pop, Infantil e Acqua Perfumada Relaxante.

### 3- FLORAL

#### 3.A- FLORAL BOUQUET

É a combinação harmoniosa de duas ou mais fragrâncias complexas de flores, onde predominam as notas florais, dos mais simples aos mais completos bouquets.



Expressam refrescância, natureza, delicadeza, fineza, romantismo e feminilidade.

Matérias-primas utilizadas na composição desta fragrância: rosa, jasmim, violeta e cravo. O Boticário: Annete for Ever, Cecita, Dreams, Inamoratta, Kalanit e Floratta in Gold.

#### 3.B- FLORAL ALDEÍDICA

Elaboradas com aromas florais com a adição de notas aldeídicas. Os aldeídos foram os primeiros ingredientes sintéticos na perfumaria. Importantes por seu impacto, força, presença

#### 3.C- FLORAL VERDE/FRESH

Elaborada em notas florais com a adição de notas verdes, lembram o frescor de folhas, plantas, gramas e alguns vegetais.

São notas frescas, limpas, esportivas e naturais.

As matérias- primas são: folhas de violeta, jacinto, grama cortada, folhagem.

O Boticário: Vert, One of Us Woman, Quasar Feminino, Carpe Diem Feminino, Água de Colônia Boti Menina, Ops! Verde e Carpe Diem Masculino.

#### 3.D- FLORAL FRUTAL

Tendência moderna e atual de combinar florais às notas frutais, resultando em perfumes de característica refrescante. Muito usadas em notas de saída pelo seu caráter volátil.

Vistas como frescas, jovens, saborosas e divertidas.

Matérias-primas utilizadas na composição desta fragrância: pêssego, damasco, abacaxi, melão, manga e maracujá.

O Boticário: Fleur, Zíngara, Femme.com, Ma Chérie Amie e Choices.

#### 3.E- FLORAL FRUTAL AQUOSO

Elaboradas em notas florais com adição de notas ozônicas, marinhas e aquosas.

Utilizam-se as seguintes matérias- primas: melão, melancia, lírios d'agua, juncos d'agua.

#### 3.F- FLORAL SPICY/ ESPECIADA

Elaboradas em notas florais com nuances de especiarias.

As principais especiarias são o cravo, a pimenta e noz moscada.

### 3.G- FLORAL AMBARADO

Notas florais adicionadas as notas quentes e envolventes do âmbar.

O Boticário: Glamour.

## FLORIENTAL

As fragrâncias florientais são baseadas na combinação de notas florais com adição de notas orientais. Combinam a beleza e a popularidade do bouquet floral com a sensualidade e a longa duração das fragrâncias orientais.

### 4.A- FLORIENTAL SPICY/ ESPECIADA

Família oriental com elementos florais e spicy. Matérias-primas utilizadas na composição desta fragrância: cravo, canela, vanilla , noz moscada e flor de laranjeira.



**FLOR DE LARANJEIRA**

### 4.B- FLORIENTAL AMADEIRADO



**CEDRO**

Combinação de notas florais orientais com adição de notas amadeiradas. As matérias-primas são: Sândalo, cedro, patchouli, madeiras transparentes.

O Boticário: Accordes, Ops! Salmão, Floratta in Silver.

### 4.C- FLORIENTAL FRUTAL/ GOURMAND

Combinação de notas florais e orientais com aspectos de notas frutais frescas ( melão) ou frutais doces (pêssegos, uva, abacaxi, côco ) como também notas Gourmand (gustativas) como Algodão doce, bala toffee, caramelo, café, chocolate e outros que remetem aos cheiros da infância.

O Boticário: Felicitá, Lights, Myriad .

### 5.A- ORIENTAL

São notas que fazem lembrar os odores do Oriente, como as resinas adocicadas, os bálsamos da Arábia, as especiarias da Índia e o almíscar (musk).

Os orientais são associados ao sândalo e à baunilha, dando mais transparência às fragrâncias. Desta maneira, estas fragrâncias estão sendo mais aceitas durante o dia, sem deixar um grande rastro.

Transmitem mistério, exotismo e sensualidade.

Matérias-primas utilizadas na composição desta fragrância: sândalo, vanilla, bálsamo e patchouli.

O Boticário: Night Fever; Crazy Feelings

#### 5.B- ORIENTAL/ SPICY/ ESPECIADA

Às notas orientais são incorporadas notas especiadas como o cravo, canela, pimenta doce.

O Boticário: Ops! Azul, My Love

#### CHYPRE

O Chypre é uma combinação de madeiras e musgos. Os chypres são quentes e muito fixados.

#### 6.A- CHYPRE ORIENTAL

Combinação de madeiras e musgos, sândalo, patchouli, musgo de carvalho, musgo de árvores e a adição de notas doces, âmbar, vanilla.

#### VANILLA



#### 6.B- CHYPRE FLORAL

São normalmente Chypres mais leves, não deixando de ser envolventes. Combinam notas florais, amadeiradas e musgos.



#### 6.C- CHYPRE FRUTAL/VERDE

As fragrâncias Chypre (madeiras e musgos) são adicionadas de notas frutais.

#### 7- MUSK/ALMISCARADAS

São fragrâncias que transmitem bem estar, aconchego, calor, sensualidade.

Originalmente o Musk era natural, atualmente um odor químico substitui o original. Notas almiscaradas também são associadas à florais (white musks). Usado em fragrâncias femininas e masculinas.

O Boticário: Musk Splash, Floratta in Blue.

#### FRAGRÂNCIAS MASCULINAS

## CÍTRICA / AROMÁTICA

Deriva de notas cítricas como limão, bergamota, mandarina, laranja, com notas de ervas aromáticas (menta, alecrim, anis). Em geral são simples e voláteis.

## 2- FOUGÉRE

As notas Fougére são baseadas em um acorde ou combinação de ingredientes. No século passado as fragrâncias masculinas eram predominantemente Fougére. Este tipo de fragrância é fresca, combinando notas cítricas, verdes, herbais, gerânio e lavanda.

A família Fougére evoluiu nos últimos anos com novos acordes frescos utilizando notas florais, frutais e verdes. A percepção geral é limpa, vibrante, natural e fresca. Estes novos acordes são também incomuns devido a permanência do seu frescor durante todo o uso da fragrância. É a mais expressiva dentro das famílias masculinas, e com o maior número de lançamentos.

### 2.A- FOUGÉRE CLÁSSICO/ AMADEIRADO



SANDALO

Impressão de odores de madeira dentro do tema da fragrância.

Para homens com espírito esportivo ou clássico, hoje ganha adeptos femininos.

Matérias-primas utilizadas na composição desta fragrância: gerânio, sândalo e lavandin.

### 2.B- FOUGÉRE HERBAL/ AROMÁTICO

Esta combinação marcante e harmônica, que normalmente é utilizada em colônias masculinas, no Brasil também tem grande aceitação pelo público feminino.

Matérias-primas utilizadas na composição desta fragrância: manjerição, sálvia, rosmarin e pinho.

O Boticário: Styletto e Galbe

### 2.C- FOUGÉRE GREEN/ FRUTAL/ FRESH

Fragrância Fougére adicionada de notas cítricas frutais e notas marinhas, aquosas, verdes e frescas.

O Boticário: Quasar, Dimitri, Carpe Diem Masculino, Uomini Sport, Insensatez 2, Água de Colônia Boti Menino.

### 2.D- FOUGÉRE AMBARADO

Fragrância Fougére adicionada de notas quentes do ambar.

O Boticário: Lhotse

### 3- SPICY

Fragrância caracterizada por especiarias como noz-moscada, pimenta, cravo, canela, ou notas florais picantes. Além de óleos essenciais derivados de flores. Transmitem calor, frescor e uma característica sofisticada as fragrâncias.

O Boticário: Connexion.

### 4- WOODY/ AMADEIRADO

Baseadas em madeiras clássicas como vetivér, sândalo e cedro. Elas são únicas em seu caráter. Na Europa são consideradas clássicas e elegantes.

O Boticário: One of Us Men, Acqua Brasilis, Homme.com e Clipping.

### CHYPRE

#### 5.A- CHYPRE AMADEIRADO

Transmite sofisticação e fixação. Predominantemente masculinas.

O Boticário: Portinari.

#### 5.B- CHYPRE HERBAL

Nestas fragrâncias as notas de chypre estão associadas as notas verdes herbais aromáticas de gálbano e grama cortada, entre outras. Predominantemente masculinas.

O Boticário: North Wind.

#### 5.C- CHYPRE COURO

As notas chypre são associadas à notas animais que lembram o couro. Predominantemente masculinas.

### 6- ORIENTAL

#### 6.A - ORIENTAL/ AMADEIRADO

Notas orientais associadas as notas de madeira. Predominantemente masculinas.

O Boticário: Uomini.

### 7- MUSK/ALMISCARADAS

São fragrâncias que transmitem bem estar, aconchego, calor, sensualidade.

Originalmente o Musk era natural, atualmente um odor químico substitui o original. Notas almiscaradas também são associadas à florais (white musks). Usado em fragrâncias femininas e masculinas.